

# Corporate governance

# Corporate governance

## Principi

# Principi di corporate governance

Le principali regole di corporate governance del Gruppo Raiffeisen sono disciplinate in normative vincolanti quali lo statuto, il regolamento interno e organizzativo nonché in altre istruzioni e direttive. Tutte le leggi e i documenti rilevanti per l'azienda, ossia lo statuto, i regolamenti, le istruzioni, i cataloghi dei prodotti, i formulari nonché le descrizioni dei processi sono contenuti in un sistema di regolamentazione elettronico che disciplina in modo chiaro gli obblighi di regolamentazione e di documentazione in materia di vigilanza. Questo supporto elettronico permette di approntare nuovi temi, processi e prodotti nonché di aggiornarli a livello centralizzato, rendendoli immediatamente disponibili a tutti i collaboratori.

Il seguente rapporto si basa essenzialmente sulle direttive relative a informazioni in materia di corporate governance (DCG) emanate da SIX Swiss Exchange, che sostanzialmente non sono vincolanti per Raiffeisen, la cui applicazione in diversi ambiti risulta però pertinente anche per società non quotate come una cooperativa. Particolare attenzione viene dedicata alla struttura speciale di cooperativa del Gruppo Raiffeisen. Vengono inoltre presentate e illustrate le varie istanze decisionali e di competenza. Salvo indicazioni contrarie, i dati si riferiscono al 31 dicembre 2017.

La struttura del testo corrisponde alla direttiva relativa a informazioni in materia di corporate governance (DCG) emanata da SIX Swiss Exchange. I contenuti non pertinenti per il Gruppo Raiffeisen vengono menzionati solo in casi eccezionali.

# Corporate governance

## Struttura del Gruppo Raiffeisen

# Struttura del Gruppo Raiffeisen

## Soci

(privati, società in accomandita e in nome collettivo iscritte nel registro di commercio e persone giuridiche)



Assemblea generale o Assemblea dei delegati

## 255 Banche Raiffeisen (società cooperative)

Organi: Assemblea generale, Consiglio di amministrazione,

Direzione, Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni



## 21 Federazioni regionali (associazioni)



Assemblea  
dei delegati

## Raiffeisen Svizzera (società cooperativa)

Organi: Assemblea dei delegati, Consiglio di amministrazione,

Direzione, Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni

## Banche Raiffeisen

Le 255 Banche Raiffeisen con le loro 883 ubicazioni bancarie (escluse le succursali di Raiffeisen Svizzera) sono delle società cooperative autonome, sia sul piano giuridico sia su quello organizzativo, e sono dotate di Consigli di amministrazione eletti internamente e di un Ufficio di revisione indipendente. La conduzione strategica delle Banche viene adeguata alla situazione regionale. I proprietari delle Banche Raiffeisen sono i soci, sia persone giuridiche sia persone fisiche. Durante le Assemblee generali locali essi eleggono i membri del Consiglio di amministrazione della Banca. Nel caso in cui il numero dei soci sia superiore a 500, l'Assemblea generale può, con una maggioranza di tre quarti dei voti espressi, trasferire i propri diritti a un'Assemblea dei delegati oppure esercitarli mediante una votazione scritta (votazione per corrispondenza).

Per le delibere e le elezioni è necessaria la maggioranza assoluta dei voti, salvo diversamente disposto dalla legge o dallo statuto. In caso di parità dei voti, si procede a un nuovo dibattito e si ripete la votazione. Se risulta ancora una parità, la proposta viene respinta. L'Assemblea generale viene convocata dal Consiglio di amministrazione della Banca Raiffeisen oppure, all'occorrenza, dall'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni almeno cinque giorni prima della data prevista. La convocazione scritta è indirizzata personalmente ai soci e contiene l'ordine del giorno. Contemporaneamente si procede all'esposizione, nelle aree riservate ai clienti, del conto annuale e del bilancio.

Il numero delle Banche Raiffeisen nell'esercizio in rassegna è diminuito, in seguito ad alcune fusioni, da 270 a 255 Banche. Grazie al processo di strutturazione in corso, le singole Banche Raiffeisen possono orientarsi in modo ottimale alle variazioni sui rispettivi mercati regionali. Nei prossimi anni, il numero di Banche Raiffeisen continuerà a diminuire. Al contempo la presenza negli agglomerati urbani è stata ulteriormente rafforzata. Complessivamente, nel 2017, Raiffeisen ha aperto una nuova sede.

### Raiffeisen nei Cantoni al 31 dicembre 2017<sup>1</sup>

Cantone	Numero Banche	Numero sportelli	Numero soci	Prestiti 2 in milioni di CHF	Fondi clientela 3 in milioni di CHF	Totale di bilancio in milioni di CHF	Volume di deposito in milioni di CHF
Argovia	26	80	198'287	17'997	16'813	21'097	3'250
Appenzello Esterno	2	6	17'956	1'441	1'326	1'657	284
Appenzello Interno	1	5	8'847	652	685	770	150
Berna	20	93	189'872	14'368	13'058	16'598	1'775
Basilea Campagna	8	19	55'838	5'394	4'697	6'153	1'113
Basilea Città	1	2	0	1'059	957	1'268	348
Friburgo	10	49	95'225	9'414	7'146	10'597	829
Ginevra	5	17	41'050	3'998	4'489	5'036	882
Glarona	1	2	7'527	542	505	618	146
Grigioni	9	39	60'558	5'232	4'904	6'111	775
Giura	5	24	28'209	3'054	2'172	3'405	257
Lucerna	15	46	118'356	8'882	8'239	10'433	1'281
Neuchâtel	4	14	28'260	2'031	1'626	2'285	321
Nidvaldo	1	8	21'114	1'591	1'572	1'918	386
Obvaldo	2	8	26'420	1'569	1'655	1'951	386
San Gallo	34	76	199'235	21'258	18'294	24'660	4'386
Sciaffusa	1	3	8'506	830	778	1'008	129
Soletta	16	55	116'360	9'962	9'418	11'602	1'313
Svitto	6	17	43'497	3'403	3'458	4'114	991
Turgovia	17	42	104'791	11'348	9'028	12'958	1'865
Ticino	20	64	114'500	12'674	10'548	14'937	2'183
Uri	3	5	16'494	1'250	1'139	1'438	189
Vaud	17	63	116'118	10'136	8'526	11'635	1'947
Vallese	20	108	144'691	13'337	12'609	15'752	1'789
Zugo	6	14	41'667	4'258	4'207	5'226	1'123
Zurigo	11	40	86'748	12'343	11'126	14'681	3'296
<b>Totale 2017</b>	<b>261</b>	<b>899</b>	<b>1'890'126</b>	<b>178'023</b>	<b>158'975</b>	<b>207'908</b>	<b>31'394</b>
<b>Totale 2016</b>	<b>276</b>	<b>942</b>	<b>1'876'687</b>	<b>171'029</b>	<b>152'353</b>	<b>198'930</b>	<b>28'140</b>
<b>Aumento/Diminuzione</b>	<b>-15</b>	<b>-43</b>	<b>13'439</b>	<b>6'994</b>	<b>6'622</b>	<b>8'978</b>	<b>3'254</b>
<b>Aumento/Diminuzione in %</b>	<b>-5.4</b>	<b>-4.6</b>	<b>0.7</b>	<b>4.1</b>	<b>4.3</b>	<b>4.5</b>	<b>11.6</b>

1 Banche Raiffeisen e succursali di Raiffeisen Svizzera

2 Crediti nei confronti della clientela e crediti ipotecari (valori netti al netto delle rettifiche di valore)

3 Impegni risultanti da depositi della clientela e obbligazioni di cassa

## Raiffeisen Svizzera

Le Banche Raiffeisen detengono il 100 per cento di Raiffeisen Svizzera. Raiffeisen Svizzera è una società cooperativa alla quale può aderire qualsiasi Banca a struttura cooperativa a condizione che riconosca sia lo statuto modello delle Banche Raiffeisen sia lo statuto e i regolamenti di Raiffeisen Svizzera.

Quest'ultima è responsabile della politica e della strategia aziendale del Gruppo Raiffeisen e funge da centro di competenze per l'intero Gruppo. Ne fanno parte la gestione dei rischi, la garanzia della funzione di banca centrale (compensazione finanziaria, mantenimento della liquidità e rifinanziamento), operazioni interbancarie e negoziazione di titoli. Raiffeisen Svizzera è di supporto inoltre nei settori gestione, marketing, economia aziendale, informatica, formazione, personale e diritto. Rappresenta anche gli interessi nazionali e internazionali di Raiffeisen e gestisce direttamente sei succursali con dieci agenzie attive nel settore delle transazioni cliente.

## Federazioni regionali

Le Banche Raiffeisen sono riunite in 21 Federazioni regionali, organizzate come associazioni, che rappresentano l'anello di congiunzione fra Raiffeisen Svizzera e le singole Banche Raiffeisen. Tra i compiti delle Federazioni regionali rientrano in particolare il coordinamento di campagne pubblicitarie regionali, lo svolgimento di eventi formativi per le Banche Raiffeisen, la difesa e la rappresentanza degli interessi delle Banche Raiffeisen nei confronti delle associazioni economiche e delle autorità cantonali nonché l'organizzazione dell'elezione dei delegati per l'Assemblea dei delegati di Raiffeisen Svizzera.

### Le Federazioni regionali

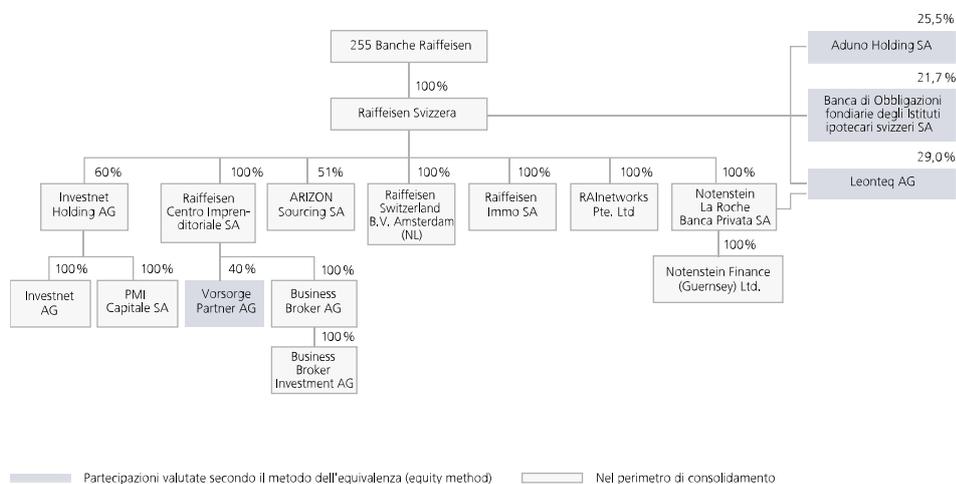
Federazioni regionali	Presidenti	Numero di Banche associate
<b>14 nella Svizzera tedesca</b>		
Aargauer Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Lehner, Kölliken	24
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Kurt Köhli, Port	17
Bündner Verband der Raiffeisenbanken	Petra Kamer, Igis	8
Deutschfreiburger Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Rauber, Tafers	5
Regionalverband Luzern, Ob- und Nidwalden	Kurt Sidler, Ebikon	18
Oberwalliser Verband der Raiffeisenbanken	Carmen Zenklusen, Naters	7
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Fredi Zwahlen, Rickenbach	12
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	Werner Zollinger, Männedorf	8
Schwyzer Verband der Raiffeisenbanken	Reto Purtschert, Küsnacht am Rigi	6
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Kissling, Neuendorf	14
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Stefan Dudli, Waldkirch	37
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Amlikon-Bissegg	18
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Flüelen	3
Zuger Verband der Raiffeisenbanken	Dr. Michael Iten, Oberägeri	6
<b>6 nella Svizzera francese</b>		
Fédération des Banques Raiffeisen de Fribourg romand	Christian Gapany, Morlon	6
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Thomas Foehn, Meyrin	6
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Christian Spring, Vicques	6
Fédération neuchâteloise des Banques Raiffeisen	Jean-Bernard Wälti, Coffrane	4
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Emmanuel Troillet, Martigny	13
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Bertrand Barbezat, Grandson	16
<b>1 nella Svizzera italiana</b>		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Mauro Cavadini, Riva San Vitale	21

## Società del Gruppo

Sono considerate società del Gruppo tutte le partecipazioni maggioritarie con oltre il 50 per cento del capitale con diritto di voto in possesso di Raiffeisen Svizzera o delle sue società affiliate. Le principali società del Gruppo interamente consolidate e le partecipazioni valutate secondo il metodo dell'equivalenza (equity method) sono elencate nell'allegato 7 (Imprese nelle quali la Banca detiene direttamente o indirettamente una partecipazione durevole significativa). Le società del Gruppo Raiffeisen non detengono partecipazioni incrociate. Il seguente grafico mostra il perimetro di consolidamento.

Società	Attività	Proprietari
Banche Raiffeisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Operazioni bancarie</li> <li>– Soprattutto operazioni retail</li> <li>– Operazioni di risparmio e ipotecarie tradizionali</li> <li>– Operazioni con la clientela aziendale</li> <li>– Servizi correlati al traffico dei pagamenti</li> <li>– Operazioni con fondi di investimento</li> <li>– Operazioni in titoli</li> <li>– Leasing di beni di consumo</li> </ul>	Soci
Raiffeisen Svizzera	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politica e strategia aziendale nonché centro di competenze per il Gruppo Raiffeisen</li> <li>– Gestione dei rischi</li> <li>– Esercizio della funzione di banca centrale (compensazione finanziaria, mantenimento della liquidità e rifinanziamento)</li> <li>– Operazioni bancarie (soprattutto operazioni interbancarie e negoziazioni di titoli)</li> <li>– Direzione delle succursali</li> <li>– Informazione, consulenza e supporto alle Banche Raiffeisen in particolare nei settori gestione, marketing, economia aziendale, operazioni d'investimento, informatica, formazione, personale e legale</li> </ul>	Banche Raiffeisen
Notenstein La Roche Banca Privata SA	Gestione patrimoniale per la clientela privata	Raiffeisen Svizzera
Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam	Operazioni in titoli, emissione di prodotti strutturati	Raiffeisen Svizzera
ARIZON Sourcing SA	Servizi di consulenza e operativi per Banche	Raiffeisen Svizzera (51 %)
Raiffeisen Centro Imprenditori SA	Prestazioni di consulenza per PMI	Raiffeisen Svizzera
Investnet Holding AG	Società di partecipazione	Raiffeisen Svizzera (60 %)
Raiffeisen Immo Ltd.	Intermediazione e consulenza per la compravendita di immobili	Raiffeisen Svizzera
RAInetworks Pte. Ltd.	Acquisto di materiale d'ufficio, licenze software	Raiffeisen Svizzera

### Perimetro di consolidamento



# Corporate governance Struttura del capitale e rapporti di responsabilità

# Struttura del capitale e rapporti di responsabilità

## Struttura del capitale

Il modello cooperativo di Raiffeisen è orientato alla capitalizzazione degli utili. Ciò significa che, a eccezione della remunerazione delle quote sociali, l'utile di esercizio non viene distribuito, ma confluisce nelle riserve delle Banche Raiffeisen per rafforzare la base di capitale. Il capitale cooperativo del Gruppo Raiffeisen ammonta a CHF 1'957.4 milioni. I dettagli sulla composizione e la variazione nell'esercizio in rassegna figurano nell'allegato 16.

## Variazioni di capitale

I soci che lasciano Raiffeisen hanno diritto al rimborso della quota al suo valore intrinseco, ma al massimo al suo valore nominale. Il Consiglio di amministrazione può rifiutare il rimborso di quote in qualsiasi momento e senza indicarne i motivi. La remunerazione massima delle quote è pari al sei per cento.

### Variazioni del capitale del Gruppo Raiffeisen

in milioni di CHF	2017	2016	2015	2014
Capitale sociale	1'957	1'595	1'248	748
Riserva da utili	12'746	12'036	11'262	10'533
Riserve per rischi bancari generali	80	-	-	-
Utile del Gruppo	917	754	808	759
<b>Totale</b>	<b>15'700</b>	<b>14'385</b>	<b>13'318</b>	<b>12'040</b>

## Rapporti di responsabilità

A copertura dei danni finanziari, il Gruppo Raiffeisen ha sancito nel suo statuto la presenza di una rete equilibrata di sicurezza, basata sulla responsabilità reciproca. Il raggruppamento in un'unione di cooperative crea una salda comunanza di destini e rischi basata sulla solidarietà. Insieme al Fondo di solidarietà, Raiffeisen Svizzera è in grado di coprire i danni e le perdite d'esercizio che superano le possibilità dei singoli membri.

### **Responsabilità di Raiffeisen Svizzera nei confronti delle Banche Raiffeisen**

In veste di organo superiore responsabile, Raiffeisen Svizzera si fa garante di tutti gli impegni delle Banche Raiffeisen. A tale scopo ha a disposizione un capitale proprio per un ammontare complessivo di CHF 2.2 miliardi. Conformemente allo statuto di Raiffeisen Svizzera, le Banche Raiffeisen devono assumersi una quota di CHF 1'000 per ogni CHF 100'000 del totale di bilancio. Ne risulta un impegno di versamento nei confronti di Raiffeisen Svizzera pari a CHF 1.96 miliardi, di cui CHF 894 milioni sono già stati versati. Raiffeisen Svizzera ha il diritto di richiedere in qualsiasi momento alle Banche Raiffeisen l'impegno di versamento in sospeso pari a CHF 1.06 miliardi.

## Fondo di solidarietà

Secondo il principio di solidarietà cooperativo cui si ispira Raiffeisen, il Fondo di solidarietà costituisce una riserva per la copertura dei rischi a livello di organizzazione. Il Fondo copre soprattutto le perdite d'esercizio delle Banche Raiffeisen ed è alimentato con i contributi delle Banche Raiffeisen e delle succursali di Raiffeisen Svizzera. Il patrimonio libero del fondo ammonta a CHF 334 milioni.

## Obbligo di versamento suppletivo delle Banche Raiffeisen nei confronti di Raiffeisen Svizzera

Conformemente all'art. 871 CO, le Banche Raiffeisen sono tenute a effettuare dei versamenti suppletivi fino al raggiungimento del totale dei fondi propri, costituiti dal capitale proprio dichiarato e dalle riserve tacite. L'obbligo di versamento suppletivo delle Banche Raiffeisen nei confronti di Raiffeisen Svizzera ammonta a CHF 15.3 miliardi.

Il modello operativo Raiffeisen, la politica aziendale, la forte base del capitale proprio nonché la possibilità di partecipare alle decisioni in qualità di soci, offrono alla clientela Raiffeisen un notevole grado di sicurezza.

## Diritto di impartire direttive di Raiffeisen Svizzera nei confronti delle Banche Raiffeisen

In base alla decisione della FINMA del 3 settembre 2010, il Gruppo Raiffeisen deve soddisfare le disposizioni legali in materia di fondi propri, di ripartizione dei rischi e di liquidità su base consolidata. Le Banche Raiffeisen sono dispensate dall'adempimento di tali requisiti su base individuale. Presupposti per usufruire di questa concessione sono il raggruppamento delle Banche Raiffeisen in Raiffeisen Svizzera, che garantisce per tutti gli impegni, e il Regolamento concernente il diritto di impartire direttive da parte di Raiffeisen Svizzera alle singole Banche Raiffeisen. Raiffeisen Svizzera sorveglia costantemente l'evolversi della situazione generale delle Banche Raiffeisen, in particolare per quanto concerne i fondi propri, la situazione reddituale, la liquidità e la ripartizione dei rischi. Se presso una Banca Raiffeisen si verifica o si prevede un evento sfavorevole, Raiffeisen Svizzera offre il proprio supporto nell'elaborazione e nell'attuazione di misure adeguate. In casi gravi, Raiffeisen Svizzera ha la facoltà di esercitare il diritto di formulare proposte e di impartire direttive in merito ai processi organizzativi, di economia aziendale e di gestione del personale.

## Societariato

I soci devono acquisire almeno una quota. Ogni socio può sottoscrivere più quote fino a raggiungere un massimo del dieci per cento del capitale cooperativo e comunque non oltre CHF 20'000 per ogni socio, se ciò viene approvato dal Consiglio di amministrazione della rispettiva Banca Raiffeisen. Ai sensi del Codice delle obbligazioni svizzero (CO), il diritto di voto dei soci è limitato a un voto, indipendentemente dal numero di quote detenute. Presso il Gruppo Raiffeisen non vi sono quindi soci che detengono più del cinque per cento del capitale o dei diritti di voto. Il societariato presso una Banca Raiffeisen e i diritti e gli obblighi che ne conseguono sono strettamente legati alla persona che acquista la quota. Non è pertanto possibile, in linea di principio, vendere o trasferire a terzi singole quote. Ogni socio può farsi rappresentare da un altro socio, dal coniuge o da un discendente. Un procuratore può rappresentare un solo socio e necessita a tale scopo di una procura scritta. I rappresentanti di società in nome collettivo e in accomandita nonché le persone giuridiche sono tenuti a legittimarsi mediante procura scritta.

# Corporate governance Organizzazione di Raiffeisen Svizzera

# Assemblea dei delegati

L'Assemblea dei delegati è l'organo supremo di Raiffeisen Svizzera. Ogni Federazione regionale nomina due delegati. La nomina di altri delegati avviene in funzione del numero di Banche Raiffeisen per Federazione regionale nonché del numero di soci e del totale di bilancio di tutte le Banche Raiffeisen per ogni Federazione regionale. L'Assemblea dei delegati conta attualmente 164 delegati. Ognuno di essi dispone di un voto nell'Assemblea. La rappresentanza è consentita esclusivamente ai supplenti eletti. L'Assemblea dei delegati delibera e procede alle elezioni a maggioranza assoluta dei voti espressi, salvo diversamente prescritto dalla legge o dallo statuto. In caso di parità dei voti, si procede a un nuovo dibattito e si ripete la votazione. Qualora in sede di votazione il numero di candidati che ha ottenuto la maggioranza assoluta non sia sufficiente, alla seconda votazione è decisiva la maggioranza relativa. La delibera in merito a qualsiasi modifica dello statuto richiede i 2/3 dei voti espressi. Per convocare l'Assemblea ordinaria dei delegati, cinque mesi prima dell'Assemblea è necessario comunicare data, luogo e orario in cui si terrà, nonché informazioni in merito alla procedura. Dodici settimane prima dell'Assemblea si devono inoltrare i punti da inserire nell'ordine del giorno. Al più tardi quattro settimane prima dell'Assemblea viene inviato l'ordine del giorno stabilito dal Consiglio di amministrazione, i documenti inerenti alle delibere, nonché eventuali proposte di elezione. Per la convocazione di un'Assemblea straordinaria dei delegati sono consentiti tempi più brevi.

In particolare, l'Assemblea dei delegati ha le seguenti competenze:

- modifica dello statuto di Raiffeisen Svizzera,
- allestimento dello statuto modello per le Banche Raiffeisen,
- definizione del modello e determinazione dei principi della politica del Gruppo Raiffeisen a lungo termine,
- approvazione del conto annuale di Raiffeisen Svizzera, utilizzo dell'utile di bilancio di Raiffeisen Svizzera, approvazione del conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen, approvazione della relazione annuale del Gruppo Raiffeisen, scarico al Consiglio di amministrazione e alla Direzione,
- nomina e revoca del Consiglio di amministrazione, del relativo presidente nonché dell'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni per Raiffeisen Svizzera e designazione dell'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni per le Banche Raiffeisen.

# Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera

Lo sviluppo strategico del Gruppo, la gestione finanziaria e la supervisione della Direzione rappresentano i compiti fondamentali del Consiglio di amministrazione. Il Consiglio di amministrazione conta dodici membri alla data di chiusura del bilancio. Si presta sempre attenzione al fatto che in questo comitato di gestione siedano personalità provenienti sia dal mondo politico sia da quello economico e sociale, in rappresentanza di un'ampia gamma di qualifiche ed esperienze professionali. Nessun membro del Consiglio di amministrazione ha intrattenuto negli ultimi due anni un rapporto di lavoro alle dipendenze di Raiffeisen Svizzera; inoltre, nessuno di essi intrattiene relazioni d'affari rilevanti sancite contrattualmente con Raiffeisen Svizzera.

## Membri del Consiglio di amministrazione



### Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Presidente del Consiglio di amministrazione  
Presidente della Commissione strategia e finanze  
Membro del Comitato di nomina e remunerazione

**Nato nel**  
1961

**Nazionalità**  
Svizzera

**Domicilio**  
Schmerikon SG

**In carica dal**  
2008

**In carica fino al\***  
2018

**Attività professionale**  
Professore ordinario di «Organization Studies» all'Università di San Gallo (HSG) (dal 2002); Direttore dell'Istituto di Systemic Management e Public Governance (IMP-HSG) (dal 2010)

\* In data 8 marzo 2018, il Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm ha comunicato le proprie dimissioni con effetto immediato dalla carica di Presidente del Consiglio di amministrazione.

#### Esperienze professionali

- Cofondatore e responsabile del programma dell'innovativo master interdisciplinare M.A. in Management, Organizzazione e Cultura presso l'HSG (dal 2011)
- Relatore di seminario e assistente di processo all'IMP-HSG (dal 2010)
- Responsabile del centro di ricerca «Organization Studies» all'IMP-HSG (dal 2010)
- Responsabile del livello di valutazione economico-aziendale presso l'HSG (dal 2001)

#### Formazione

- Soggiorni di ricerca alla Warwick Business School e alla University of St Andrews (1995/1996–2005)
- Abilitazione presso l'HSG (1998)
- Licenza e dottorato in economia aziendale presso l'HSG (1980–1986)

#### Mandati principali

- Membro del comitato direttivo dell'Istituto di giurisprudenza e prassi giuridica dell'Università di San Gallo (IRP-HSG)
- Membro del comitato direttivo dell'Istituto di management delle tecnologie dell'Università di San Gallo (ITEM-HSG)
- Presidente del comitato direttivo dell'Istituto di pedagogia economica dell'Università di San Gallo (IWP-HSG)
- Presidente della Fondazione del centenario Raiffeisen



## Philippe Moeschinger

Vicepresidente del Consiglio di amministrazione

Presidente del Comitato di nomina e remunerazione

### Nato nel

1960

### Nazionalità

Svizzera

### Domicilio

Thônex GE

### In carica dal

2008

### In carica fino al

2018

### Attività professionale

Direttore generale di  
Comptoir Immobilier SA (dal  
2011)

### Esperienze professionali

- Direttore generale della Fondation pour les Terrains industriels de Genève (1996–2011)
- Direttore di un Profit Center presso Tectron Holding, Ginevra (1990–1996)
- Ingegnere gestionale presso IBM (Svizzera), Losanna (1986–1990)
- Assistente marketing presso UCCEL, Dallas, Texas (1985–1986)

### Formazione

- Diploma dell'«Institut d'Etudes Immobilières», Ginevra (1994)
- Master HEC Ginevra (1984)
- Maturità economica (1980)

### Mandati principali

- Membro del CdA di Comptoir Immobilier SA
- Membro del CdA di Gendre & Emonet Gérance immobilière SA
- Membro del CdA di Gestion Capital Immobilier Suisse SA
- Membro del CdA della Capital Immobilier Suisse AG
- Membro del CdA della Société coopérative L'HABRIK, Les Rambossons, Ginevra
- Membro del CdA della Société coopérative pour l'habitat social, Tunnel
- Membro della Commissione di SVIT Romandia
- Membro della Fédération genevoise des Banques Raiffeisen
- Presidente del CdA della Banca Raiffeisen d'Arve et Lac



## Laurence de la Serna

Membro del Consiglio di amministrazione

Membro della Commissione strategia e finanze

**Nata nel**

1967

**Nazionalità**

Svizzera

**Domicilio**

Conches GE

**In carica dal**

2017

**In carica fino al**

2018

**Attività professionale**

Amministratrice di Jean Gallay S.A., Plan-les-Ouates GE (dal 2008)

**Esperienze professionali**

- Marketing Accountant presso COTECNA S.A., Ginevra (2002–2008)
- Assistant Account Manager presso Credit Suisse, Ginevra (1993–1995)
- Assistant Director of the International & Credit Departments presso Credit Suisse, Ginevra (1992–1993)

**Formazione**

- MBA in Finance & Real Estate, Golden Gate University, San Francisco, California, USA (1990–1991)
- Bachelor in Management & International Business, Holy Names College, Oakland, California, USA (1986–1989)
- Ecole Supérieure de Commerce, Ginevra (1982–1986)

**Mandati principali**

- Membro del CdA di Jean Gallay S.A., Plan-les-Ouates GE
- Membro del CdA di SIG (Services industriels Genève), Le Lignon GE
- Membro del CdA di SOGEMCO (Société de Gestion Hotelière Mövenpick Cointrin S.A.), Meyrin GE
- Membro del Consiglio della CCIG (Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève), Ginevra
- Vicepresidente presso UIG (Union industrielle Genevoise), Ginevra
- Membro di CSPE (Conseil Stratégique de la Promotion Economique), Ginevra



## Rita Fuhrer

Membro del Consiglio di amministrazione

Membro del Comitato di nomina e remunerazione

### **Nata nel**

1953

### **Nazionalità**

Svizzera

### **Domicilio**

Auslikon ZH

### **In carica dal**

2010

### **In carica fino al**

2018

### **Attività professionale**

Ex Consigliera di Stato (dal 2010)

### **Esperienze professionali**

- Responsabile della Direzione economia pubblica del Canton Zurigo (2004–2010)
- Responsabile della Direzione opere sociali e sicurezza del Canton Zurigo (1995–2003)
- Consigliera di Stato del Canton Zurigo (1995–2010)
- Consigliera cantonale (1992–1995)
- Presidente della commissione degli istituti superiori di Pfäffikon (1989–1995)
- Responsabile d'agenzia di un'assicurazione malattia (1973–1994)

### **Formazione**

- Formazione commerciale (1971–1973)
- Seminario per docenti di lavoro manuale (1970–1971)

### **Mandati principali**

- Membro del CdA di Balgrist Campus SA
- Presidente dell'associazione svizzera Balgrist
- Presidente del Consiglio di fondazione della Stiftung Museum und historisches Material der schweizerischen Luftwaffe
- Presidente del Consiglio di fondazione della Stiftung zur Erhaltung und Förderung des traditionellen Handwerks
- Presidente della Genossenschaft Heimatwerk Züri Oberland
- Membro del Consiglio di fondazione della Viventis Stiftung



## Prof. Dr. Pascal Gantenbein

Membro del Consiglio di amministrazione\*

Membro della Commissione di controllo e di gestione dei rischi

### Nato il

1970

### Nazionalità

Svizzera

### Domicilio

San Gallo

### In carica dal

2017

### In carica fino al

2018

### Attività professionale

Professore ordinario di gestione finanziaria presso la Facoltà di Scienze economiche dell'Università di Basilea nonché decano della Facoltà di scienze economiche (dal 2007); docente di Corporate Finance all'Università di San Gallo (HSG) (dal 2008); docente al Center for Urban & Real Estate Management all'Università di Zurigo (dal 2004)

### Esperienze professionali

- Professional Member of The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) (dal 2011)
- Senior Advisor, Hoffmann & Co. AG, Basilea (dal 2006)
- Professore ospite presso l'HEC Parigi (FR), l'Università di Ginevra (CH), l'HEC Montréal/École des hautes études commerciales (CAN) nonché presso la Wits Business School/University of the Witwatersrand Johannesburg (SA) (2006–2012)
- Docente incaricato all'Università del Liechtenstein (2004–2013)

### Formazione

- Soggiorni di ricerca presso la University of Southern California/USC (USA), la University of California Los Angeles/UCLA (USA), l'Università di Maastricht (NL) e presso l'Indian Institute of Management Bangalore/IIMB (IND) (2003–2016)
- Abilitazione presso l'Università di San Gallo (HSG) (2000–2004)
- Licenza e dottorato in economia aziendale presso l'Università di San Gallo (HSG) (1990–1999)

### Mandati principali

- Membro del CdA di Grether AG, Binningen
- Assistente della St.Galler Pensionskasse, San Gallo

\* In seguito alle dimissioni del Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm in data 8 marzo 2018, il Prof. Dr. Pascal Gantenbein, in qualità di Vicepresidente, assume la guida ad interim del Consiglio di amministrazione.



## Angelo Jelmini

Membro del Consiglio di amministrazione

Membro del Comitato di nomina e remunerazione

### Nato nel

1955

### Nazionalità

Svizzera

### Domicilio

Lugano-Pregassona TI

### In carica dal

2011

### In carica fino al

2018

### Attività professionale

Municipale della città di Lugano, titolare dell'Area dello Sviluppo territoriale (dal 2011); Contitolare dello studio legale e notarile Sulser Jelmini Padlina e Partner, Lugano e Mendrisio (dal 1994)

### Esperienze professionali

- Membro fondatore e in seguito membro del Consiglio di amministrazione e segretario della Cassa Raiffeisen di Pregassona-Cureggia, oggi Lugano (dal 1984)
- Cofondatore dello studio legale e notarile Sulser & Jelmini, Lugano e Mendrisio (dal 1994)
- Collaboratore dello studio legale e notarile Camillo Jelmini, Lugano (1982–1993)

### Formazione

- Brevetto di avvocato e notaio del Canton Ticino (1982–1984)
- Laurea in Diritto (magna cum laude) presso l'Università di Berna (1975–1981)
- Maturità tipo B al Liceo cantonale di Svitto (1971–1975)

### Mandati principali

- Municipale della città di Lugano, titolare dello Sviluppo territoriale
- Presidente del CdA presso Trasporti Pubblici Luganesi SA (TPL), Lugano
- Membro del CdA presso Ferrovie Luganesi SA (FLP), Lugano
- Titolare dello studio legale e notarile Sulser Jelmini Padlina e Partner, Lugano e Mendrisio
- Presidente del CdA della Banca Raiffeisen Lugano



## Daniel Lüscher\*

Membro del Consiglio di amministrazione  
Membro della Commissione strategia e finanze

**Nato nel**  
1961

**Nazionalità**  
Svizzera

**Domicilio**  
Herznach AG

**In carica dal**  
2008

**In carica fino al**  
2018

**Attività professionale**  
Presidente della Direzione  
della Banca Raiffeisen Aarau-  
Lenzburg (dal 1991)

\*dipendente, ai sensi della  
Circolare FINMA 2017/1 nm.  
18-22

### Esperienze professionali

- Membro della Commissione architettura Raiffeisen (2006–2008)
- Membro della Commissione tecnica Raiffeisen (2001–2008)
- Presidente della Federazione delle Banche Raiffeisen dell'Argovia (2001–2008)
- Vicedirettore della Banca Raiffeisen Kölliken-Entfelden (1990–1991)
- Impiegato della Banca Raiffeisen Kölliken-Entfelden (1989)
- Assistente di revisione presso l'Associazione di revisione di Banche Regionali svizzere, Zurigo (1988–1989)
- Attività indipendente di podologo (1983–1988)

### Formazione

- Leadership in Excellence, SEF (2015)
- Master of advanced Studies in Bank Management HSL (2005–2007)
- Diploma federale in economia bancaria (1989–1993)
- Diploma federale in podologia (1982–1988)
- Tirocinio commerciale (1978–1981)

### Mandati principali

- Presidente dello Swiss Excellence Forum, Sursee
- Presidente dell'associazione Aarau Standortmarketing (VAS)



## Olivier Roussy

Membro del Consiglio di amministrazione

Membro della Commissione di controllo e di gestione dei rischi

### **Nato nel**

1964

### **Nazionalità**

Svizzera

### **Domicilio**

Yverdon-les-Bains VD

### **In carica dal**

2014

### **In carica fino al**

2018

### **Attività professionale**

Fondatore e amministratore di Major Invest SA, gestione patrimoniale/consulenza finanziaria, Yverdon-les-Bains (dal 2012)

### **Esperienze professionali**

- Consulente finanziario indipendente MAJOR INVEST SA (dal 2017)
- Gestore patrimoniale indipendente MAJOR INVEST SA (2012–2017)
- Responsabile team Private Banking della Banca cantonale di Friburgo (2010–2011)
- Investment Manager Deutsche Bank (Suisse) SA (2005–2010)
- Portfolio manager/investment advisor/relationship manager, CS e UBS Zurigo, Ginevra e Losanna (1987–2000)

### **Formazione**

- CIWM Certified International Wealth Manager AZEK (2005)
- FAME Financial Asset Management and Engineering SFI (2003)
- CIIA Certified International Investment Analyst AZEK (2003)
- MBA Business School Losanna (2002–2003)
- Tirocinio commerciale (1981–1984)

### **Mandati principali**

- Presidente del CdA di Major Invest SA, Yverdon-les-Bains



## Urs Schneider

Membro del Consiglio di amministrazione  
Membro della Commissione strategia e finanze

**Nato nel**

1958

**Nazionalità**

Svizzera

**Domicilio**

Amlikon-Bissegg TG

**In carica dal**

2008

**In carica fino al**

2018

**Attività professionale**

Vicedirettore dell'Unione Svizzera dei Contadini (dal 2000)

**Esperienze professionali**

- Segretario agrario/Direttore dell'Unione dei contadini della Turgovia (1994–2000)
- Aggiunto nel Consiglio agricolo del Canton Turgovia (1984–1994)

**Formazione**

- Ing. agr. HTL, Scuola universitaria professionale di agraria Zollikofen (1980–1983)
- Tirocinio agrario (1974–1978)

**Mandati principali**

- Membro del CdA di Agrimmo AG, Berna
- Membro del CdA di Schweizer Agrarmedien AG e «Agri» (Giornale per contadini della Svizzera occidentale), Berna e Losanna
- Membro del CdA di Grünes Zentrum AG, Weinfelden
- Membro del CdA del Landwirtschaftliches Bau- und Architekturbüro LBA, Brugg
- Presidente di Agro-Marketing Suisse, Berna
- Membro del Consiglio di fondazione della Stiftung für eine nachhaltige Ernährung durch die schweizerische Landwirtschaft, Brugg
- Membro del Consiglio di fondazione della Personalvorsorgestiftung des Schweizerischen Bauernverbandes, Brugg
- Membro della Direzione del Verein zur Förderung der Qualitätsstrategie der Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft, Berna
- Membro del CdA della Banca Raiffeisen Mittelthurgau, Weinfelden
- Presidente del Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken



## Prof. Dr. Franco Taisch\*

Membro del Consiglio di amministrazione

Membro della Commissione di controllo e di gestione dei rischi

### Nato nel

1959

### Nazionalità

Svizzera

### Domicilio

Neuheim ZG

### In carica dal

2008

### In carica fino al

2018

### Attività professionale

Imprenditore con attività collaterale di professore ordinario di diritto economico all'Università di Lucerna (dal 2007/2009)

\* temporaneamente non partecipa al processo decisionale dal 16 novembre 2017

### Esperienze professionali

- Executive, membro della Direzione e membro del Consiglio di amministrazione di società quotate e non, nazionali e straniere; ultima esperienza come membro della Direzione del gruppo Julius Bär, Zurigo (1994–2007)
- Docente incaricato e professore titolare presso diverse università in Svizzera e all'estero (1993–2009)
- Attività di avvocato a Zurigo, Ginevra e New York (1987–1994)

### Formazione

- Abilitazione all'Università di Lucerna (2007–2009)
- IMD, Losanna (2000)
- Practising Law Institute, New York (1992)
- Brevetto di avvocato, Zurigo (1987–1989)
- Licenza e dottorato presso la facoltà di scienze giuridiche e politiche dell'Università di Zurigo (1980–1987)

### Mandati principali

- Presidente e titolare di taischconsulting, leadership, governance, strategia e diritto, Zugo
- Presidente e partner fondatore di kreisquadrat gmbh, the decision network, Lucerna
- Presidente del CdA di Swiss Rock Asset Management AG, Zurigo
- Delegato della Direzione della Comunità di interessi Società cooperative, Lucerna
- Comproprietario e Membro del CdA di Clinica Alpina SA, Scuol e Samedan
- Partner fondatore e Presidente del CdA di healthbank group, Ginevra e Baar
- Professore ordinario, quale attività collaterale, di diritto economico all'Università di Lucerna
- Consigliere tecnico della Scuola Universitaria Professionale di Lucerna, Economia, Istituto di Servizi Finanziari, Zugo
- Partner dell'International Center for Corporate Governance/Swiss Board School, San Gallo



## Lic. iur. Edgar Wohlhauser

Membro del Consiglio di amministrazione

Presidente della Commissione di controllo e di gestione dei rischi

**Nato nel**

1961

**Nazionalità**

Svizzera

**Domicilio**

Arth SZ

**In carica dal**

2006

**In carica fino al**

2018

**Attività professionale**

Partner di BDO SA, Zurigo  
(dal 2010)

**Esperienze professionali**

- Partner di Ernst & Young, Legal Financial Services (2002–2010)
- Responsabile delle procedure d'inchiesta presso il Servizio giuridico della Commissione federale delle banche, Berna (1999–2001)

**Formazione**

- Formazione post-laurea complementare all'LL.M., Università di Zurigo (2000–2002)
- Swiss Banking School, Zurigo (1993–1995)
- Avvocato (1986–1989)
- Lic. iur., Università di Friburgo (1981–1986)

**Mandati principali**

- Membro del CdA di Wertim AG, Altdorf
- Membro della Commissione di previdenza della cassa di quadri Gemini



## Werner Zollinger

Membro del Consiglio di amministrazione

Membro della Commissione di controllo e di gestione dei rischi

**Nato nel**

1958

**Nazionalità**

Svizzera

**Domicilio**

Männedorf ZH

**In carica dal**

2006

**In carica fino al**

2018

**Attività professionale**

Presidente del CdA e titolare di ProjectGo AG, Zugo (dal 2007)

**Esperienze professionali**

- Titolare e direttore di ProjectGo AG di Zugo, Consulenza di sicurezza (dal 2007)
- Esperienza in progetti nazionali e internazionali nel settore comunicazione tecnica, informatica e infrastrutture di sicurezza (dal 1990)
- Esperienza pluriennale come responsabile dello sviluppo e responsabile tecnico aziendale con funzione dirigenziale (1994–2007)

**Formazione**

- Dipl. ing. in ingegneria elettronica HTL, Istituto tecnico serale di Zurigo (1982–1986)

**Mandati principali**

- Presidente del CdA della Banca Raiffeisen rechter Zürichsee, Männedorf
- Presidente della Federazione regionale Raiffeisen Zürich/Schaffhausen

## Composizione, elezione e durata del mandato

Secondo lo statuto il Consiglio di amministrazione è composto da nove fino a dodici membri, eletti in modo da rappresentare in congrua misura le regioni linguistiche e gli organi delle Banche Raiffeisen. In linea di principio, la metà del Consiglio di amministrazione dovrebbe essere composta da rappresentanti delle Banche Raiffeisen. Ogni membro del Consiglio di amministrazione viene eletto per un mandato di due anni (mandato attuale: dal 2016 al 2018) e può rimanere in carica per un massimo di dodici anni. I membri del Consiglio di amministrazione devono lasciare l'incarico al termine del periodo amministrativo in cui compiono il 65° anno di età.

## Organizzazione interna e regolamentazione delle competenze

Il Consiglio di amministrazione e le relative Commissioni si riuniscono ogni qualvolta sia necessario. Il Consiglio di amministrazione, però, almeno sei volte e le Commissioni del Consiglio di amministrazione almeno quattro volte all'anno. Nella tabella sottostante è riportato il numero delle riunioni del Consiglio di amministrazione e delle Commissioni del Consiglio di amministrazione che hanno avuto luogo nel 2017. Di solito le riunioni ordinarie del Consiglio di amministrazione durano un giorno intero, mentre quelle delle Commissioni mezza giornata.

Partecipazione alle riunioni 2017 <sup>1</sup>	Consiglio di amministrazione <sup>2</sup>	Comitato di nomina e remunerazione <sup>3</sup>	Commissione strategia e finanze <sup>4</sup>	Commissione di controllo e di gestione dei rischi <sup>5</sup>
Numero delle riunioni tenute	17	20 <sup>6</sup>	6	5
Numero dei membri mai assenti alle riunioni	7	3	4	4
Numero dei membri assenti a una riunione	4	1	0	1
Numero dei membri assenti a due o più riunioni	1	0	0	0
Partecipazione alle riunioni, in %	96	99	100	96

1 I membri del Consiglio di amministrazione partecipano inoltre ad altre riunioni in diverse composizioni: a riunioni strategiche, a riunioni della Direzione di Raiffeisen Svizzera, a incontri con la FINMA, a incontri con PwC, a incontri annuali con rappresentanti delle Federazioni regionali, ai Forum dei Presidenti e dei Direttori in primavera e autunno nonché ad altre piattaforme di scambio con le Federazioni regionali. Questo elenco non è esaustivo.

2 All'inizio dell'anno il Consiglio di amministrazione era composto da dieci membri e da dodici alla fine dell'anno. All'Assemblea dei delegati 2017 si sono aggiunti al Consiglio di amministrazione due membri.

3 All'inizio e alla fine dell'anno il Comitato di nomina e remunerazione era composto da quattro membri.

4 All'inizio dell'anno la Commissione strategia e finanze era composta da tre membri e da quattro alla fine dell'anno.

5 All'inizio dell'anno la Commissione di controllo e di gestione dei rischi era composta da quattro membri e da cinque alla fine dell'anno.

6 Inoltre, nell'ambito delle elezioni del Consiglio di amministrazione si sono tenuti cinque incontri con una delegazione delle Federazioni regionali.

Le delibere avvengono a maggioranza assoluta dei membri presenti e, nel caso di decisioni mediante circolazione degli atti, a maggioranza assoluta di tutti i membri. In caso di parità di voti, il presidente detiene il voto decisivo. Le delibere vengono verbalizzate. Una volta all'anno il Consiglio di amministrazione si riunisce per verificare la situazione della sua attività. In genere i membri della Direzione partecipano alle riunioni del Consiglio di amministrazione e, in base alle funzioni, alle riunioni delle Commissioni del Consiglio di amministrazione. Essi detengono voto consultivo e hanno diritto di proposta. Il Consiglio di amministrazione viene informato in diversi modi sulle attività della Direzione di Raiffeisen Svizzera. Il presidente del Consiglio di amministrazione e il responsabile della Revisione interna partecipano ad alcune riunioni specifiche della Direzione. La Direzione è inoltre tenuta a informare periodicamente il Consiglio di amministrazione sulla situazione finanziaria, sui risultati e sulla situazione di rischio nonché sull'andamento e su eventi particolari che riguardano il Gruppo Raiffeisen.

Conformemente al Codice delle obbligazioni svizzero, allo statuto e al Regolamento interno di Raiffeisen Svizzera, al Consiglio di amministrazione competono le seguenti mansioni principali:

- decisioni in merito all'integrazione o all'esclusione di Banche Raiffeisen,
- definizione della politica aziendale del Gruppo Raiffeisen, della politica dei rischi nonché delle direttive e dei regolamenti delle competenze necessari per la gestione di Raiffeisen Svizzera,
- nomina e licenziamento del presidente e dei membri della Direzione, della Direzione allargata, del responsabile della Revisione interna nonché dei loro sostituti,
- determinazione della somma complessiva della remunerazione variabile e decisione in merito alle componenti fisse e variabili della remunerazione annuale dei membri della Direzione,

- elezione e revoca della società di audit in materia di vigilanza per Raiffeisen Svizzera e per le Banche Raiffeisen,
- emanazione dei regolamenti necessari per la gestione delle Banche Raiffeisen,
- preparazione dell'Assemblea dei delegati e attuazione delle sue delibere.

Il Consiglio di amministrazione approva inoltre i compiti, le strategie, la pianificazione finanziaria e l'allestimento dei conti di Raiffeisen Svizzera e delle società del Gruppo. Il Consiglio di amministrazione può nominare comitati con compiti a tempo determinato o indeterminato. A seconda dei casi, così nel 2017, il Consiglio di amministrazione può anche ricorrere a consulenti esterni. I doveri e le facoltà delle commissioni permanenti sono definiti nei regolamenti e vengono riassunti più avanti.

La delimitazione delle competenze tra il Consiglio di amministrazione, le sue Commissioni, il presidente della Direzione e la Direzione stessa è definita in modo dettagliato nello statuto, nel Regolamento interno e nel Regolamento delle competenze di Raiffeisen Svizzera.

## Procedimento FINMA presso Raiffeisen Svizzera

In ottobre 2017 la FINMA ha aperto un procedimento di enforcement nei confronti di Raiffeisen Svizzera riguardante la corporate governance e in particolare la passata gestione delle partecipazioni. Le transazioni con la clientela delle Banche Raiffeisen non sono interessate dal procedimento.

Già nel 2016 il Consiglio di amministrazione e la Direzione di Raiffeisen Svizzera hanno lanciato un proprio check di corporate governance, correggendo o trattando, con pacchetti di misure, i relativi riscontri.

Insieme alla FINMA, Raiffeisen Svizzera mira a una conclusione del procedimento nel corso della primavera 2018. Tra Raiffeisen Svizzera e la FINMA ha luogo un dialogo stretto, aperto e trasparente – il Consiglio di amministrazione e la Direzione appoggiano il procedimento in modo costruttivo e quanto meglio possono.

## Independent Lead Director

Per garantire un chiarimento accurato e completo dei fatti ed evitare eventuali sospetti di conflitti d'interesse, il Consiglio di amministrazione ha incaricato un Independent Lead Director nella persona di Pascal Gantenbein. Egli è stato eletto nel Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera nel corso dell'Assemblea dei delegati di giugno 2017, apportando in tal modo la massima indipendenza possibile e i presupposti più adeguati per seguire il procedimento in seno al Consiglio di amministrazione.

# Commissioni del Consiglio di amministrazione

## **Commissione strategia e finanze**

### **Mansioni**

- Esecuzione degli incarichi conferiti dal Consiglio di amministrazione e supporto generale del Consiglio di amministrazione nell'adempimento dei suoi compiti e delle sue competenze
- Controllo degli sviluppi strategicamente importanti, delle opportunità e delle sfide dell'ambiente e del Gruppo Raiffeisen
- Preparazione delle iniziative strategiche nel Consiglio di amministrazione e controllo della rispettiva realizzazione (responsabilità dei contenuti)
- Regolamentazione e controllo del lavoro strategico del Gruppo Raiffeisen (responsabilità dei processi)
- Valutazione dei rischi strategici da sottoporre all'attenzione del Consiglio di amministrazione
- Garanzia di una buona corporate governance nel Gruppo Raiffeisen
- Delibera in merito a partecipazioni, investimenti, impegni contrattuali, spese e crediti, per quanto assegnati dal Regolamento delle competenze

## **Commissione di controllo e di gestione dei rischi**

### **Mansioni**

- Analisi delle chiusure annuali, soprattutto della modifica dei principi contabili e della valutazione delle voci di bilancio
- Decisione in caso di sorpasso di un limite del CdA in merito a misure per il recupero o l'approvazione di un sorpasso temporaneo
- Affiancamento e monitoraggio delle attività della società di audit e della Revisione interna nonché della rispettiva collaborazione
- Approvazione dell'onorario preventivato annualmente della società di audit
- Monitoraggio e valutazione dell'efficacia e dell'adeguatezza del sistema di controllo interno
- Valutazione dell'osservanza delle disposizioni legali, normative e interne nonché degli standard del mercato e delle norme di comportamento (compliance)
- Analisi della situazione di rischio di Raiffeisen Svizzera e del Gruppo nonché monitoraggio e valutazione delle misure per la registrazione, la gestione e il controllo dei rischi
- Monitoraggio del rispetto del Concetto di finanziamento
- Preparazione della nomina della società di audit in materia di vigilanza e dell'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni da presentare al Consiglio di amministrazione
- Preparazione della designazione del responsabile della Revisione interna da presentare al Consiglio di amministrazione

## **Comitato di nomina e remunerazione**

### **Mansioni**

- Preparazione delle operazioni elettorali da presentare al Consiglio di amministrazione
- Analisi delle tendenze e degli sviluppi sul mercato del personale
- Garanzia di uno sviluppo strategico del personale e della pianificazione delle successioni
- Preparazione di tutte le operazioni che riguardano le condizioni d'impiego della Direzione e del personale, in particolare remunerazione e previdenza del personale
- Preparazione del rapporto sulle remunerazioni
- Regolamentazione delle operazioni in proprio
- Concessione e controllo dei crediti agli Organi

## Strumenti di informazione e di controllo nei confronti della Direzione

Gli strumenti di informazione e di controllo sono strutturati in conformità alle disposizioni dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA). Il Gruppo Raiffeisen dispone di un Management Information System (MIS) affermato e comprovato che serve al Consiglio di amministrazione per adempiere al proprio obbligo di vigilanza e verificare le competenze conferite alla Direzione.

Il Consiglio di amministrazione riceve trimestralmente un ampio rapporto finanziario conclusivo con un confronto con l'esercizio precedente, un confronto situazione effettiva/budget e le previsioni per ogni settore aziendale e per tutto il Gruppo Raiffeisen, che viene trattato durante le riunioni della Commissione di controllo e di gestione dei rischi del Consiglio di amministrazione e del Consiglio di amministrazione in corpore. Questi rapporti periodici vengono completati con analisi su temi e sviluppi rilevanti. A titolo di consultazione il presidente del Consiglio di amministrazione riceve anche i verbali delle riunioni della Direzione. Inoltre i membri della Direzione, su invito del Consiglio di amministrazione, partecipano alle sue riunioni o commissioni, informano in merito a temi attuali e sono a disposizione per fornire chiarimenti.

### **Rischio & Compliance**

Il Consiglio di amministrazione viene periodicamente informato riguardo alla situazione di rischio e gli viene annualmente trasmessa un'analisi dei rischi orientata al futuro che serve a definire la propensione al rischio annuale del Gruppo e a verificare la capacità di sostenere rischi a essa connessa. Su base trimestrale il Consiglio di amministrazione riceve un rapporto sui rischi dettagliato in merito alla situazione di rischio complessiva e sull'utilizzo dei limiti globali da lui stesso approvati.

Il Gruppo Raiffeisen dispone di un sistema di controllo interno (SCI), che sulla base di processi, controlli, regolamenti, direttive e relative misure, veglia a un corretto svolgimento delle attività aziendali. Il Consiglio di amministrazione riceve un rapporto annuale sull'adeguatezza e sull'efficacia del sistema di controllo interno.

Il Gruppo Raiffeisen dispone di una funzione di compliance e di un ufficio tecnico Compliance allo scopo di garantire il rispetto orientato ai rischi dei requisiti legali e normativi. Il Consiglio di amministrazione riceve una valutazione annuale del rischio di compliance dell'attività del Gruppo e il rapporto sull'attività della funzione di compliance. Inoltre il Consiglio di amministrazione viene informato tempestivamente in merito a gravi violazioni della compliance risp. fattispecie di notevole entità.

### **Revisione interna**

Il Gruppo Raiffeisen dispone di una Revisione interna subordinata al Consiglio di amministrazione e indipendente dalla Direzione. La Revisione interna assiste il Consiglio di amministrazione nell'adempimento dei suoi obblighi di vigilanza e controllo e ha un diritto di verifica, informazione e accesso illimitato. La Revisione interna sottopone un rapporto alla Commissione di controllo e di gestione dei rischi e, nell'ambito del rapporto annuale sull'attività, al Consiglio di amministrazione.

# Direzione di Raiffeisen Svizzera

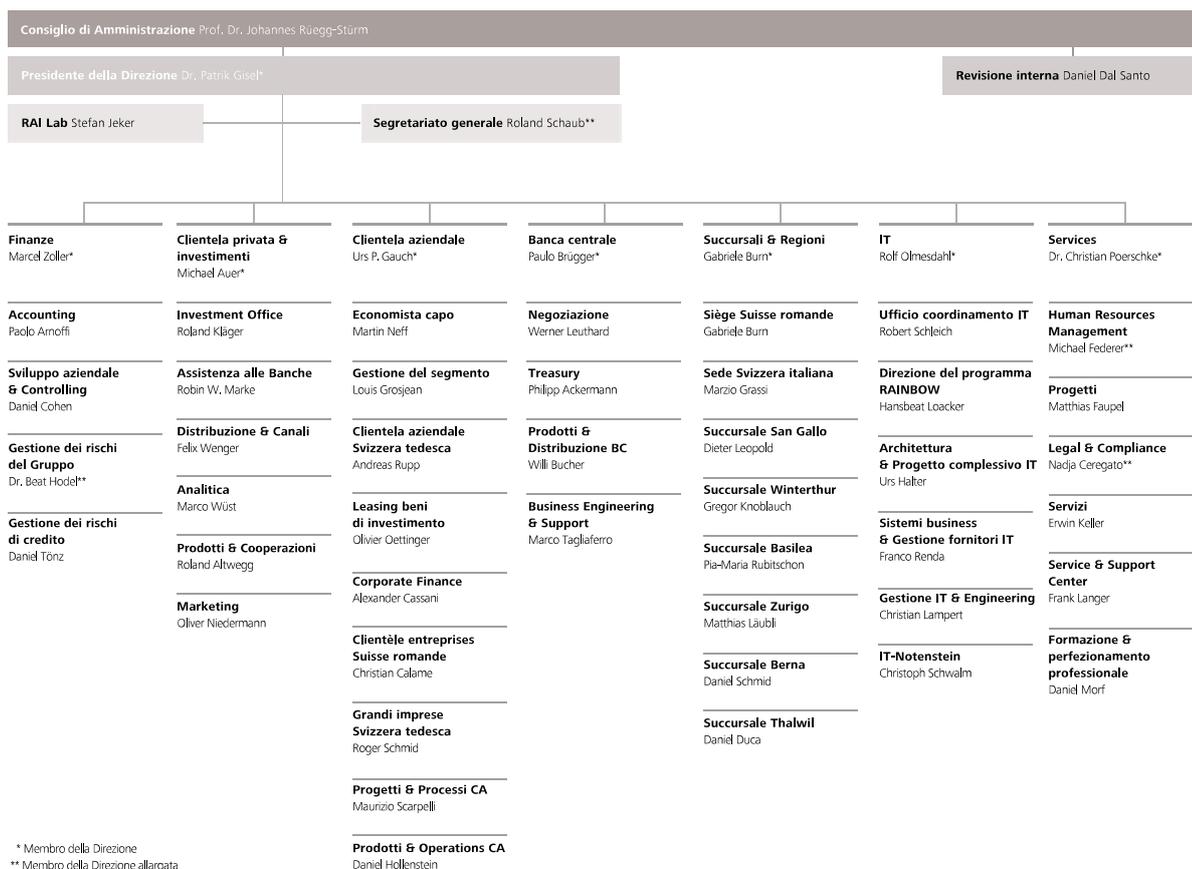
La Direzione si occupa della conduzione operativa del Gruppo Raiffeisen. Tra le sue responsabilità rientrano in particolare l'identificazione degli influssi e dei cambiamenti ambientali rilevanti per il Gruppo Raiffeisen, lo sviluppo delle strategie necessarie e la garanzia delle relative misure di implementazione. Alla Direzione competono, nell'ambito delle disposizioni legali e regolamentari, l'esecuzione delle decisioni emanate dagli organi superiori, la gestione competente, sicura e orientata al futuro e ai risultati, l'organizzazione a livello finanziario e del personale nonché l'attuazione della politica dei rischi.

La Direzione è composta dal presidente e da altri sette membri. In genere si riunisce ogni due settimane sotto la guida del suo presidente. Essa ha facoltà di deliberare se è presente la maggioranza dei membri o i rispettivi sostituti. In linea di principio delibera su consenso. Se non viene raggiunto un accordo, decide la maggioranza semplice, e il voto del presidente è decisivo. Le delibere vengono verbalizzate. La Direzione allargata è composta dalla Direzione e da quattro altri membri. Si riunisce normalmente ogni due mesi ed è responsabile in particolare dell'attuazione della strategia, dell'esercizio della funzione di Commissione per la gestione dei rischi, del budget e del relativo controllo, dell'architettura delle applicazioni, della gestione dei progetti nonché di importanti decisioni relative al personale. I processi operativi di Raiffeisen Svizzera sono ripartiti su sette dipartimenti (si veda l'organigramma). I membri della Direzione e della Direzione allargata di Raiffeisen Svizzera vengono eletti dal Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera. La Direzione allargata è stata abolita a partire dal 1° gennaio 2018.

# Coordinamento Gestione del Gruppo

Ogni due mesi si svolgono riunioni per il coordinamento strategico e l'accordo all'interno del Gruppo, alle quali partecipano il presidente della Direzione, il suo sostituto e il responsabile dipartimento Finanze di Raiffeisen Svizzera nonché i CEO di Notenstein La Roche Banca Privata SA, di Raiffeisen Centro Imprenditoriale SA, di Investnet Holding AG e di ARIZON Sourcing SA.

## Organigramma (31 dicembre 2017)



## Membri della Direzione



### Dr. Patrik Gisel

Presidente della Direzione (CEO)

**Nato nel**  
1962

**Nazionalità**  
Svizzera

**Domicilio**  
Erlenbach ZH

**In carica nella Direzione dal**  
2000

#### Esperienze professionali

Raiffeisen Svizzera (dal 2000)

- Presidente della Direzione (dal 2015)
- Responsabile dipartimento Mercato (2005–2015)
- Vicepresidente della Direzione (2002–2015)
- Responsabile dipartimento Sviluppo aziendale, Finanze e Informatica/Membro della Direzione (2000–2004)

Unione di banche svizzere/UBS SA (1994–1999)

- Responsabile di servizio e sezione nell'IT
- Boston Consulting Group (1993–1994)
- Consulente nel settore banche e assicurazioni
- Società di Banca Svizzera (1987–1993)
- Responsabile gruppo Sviluppo informatico Finanze
- Università di San Gallo (1987–1993)
- Assistente e docente incaricato

#### Formazione

- Dottorato presso l'Università di San Gallo (1992)
- Laurea presso l'Università di San Gallo (1988)

#### Mandati principali

- Membro del CdA e della Commissione dell'Associazione Svizzera dei Banchieri, Basilea
- Membro del CdA e della Commissione per la gestione dei rischi di SIX Group SA, Zurigo
- Vicepresidente del Consiglio di amministrazione della Banca di Obbligazioni fondiarie degli Istituti ipotecari svizzeri SA, Zurigo
- Membro del CdA e del Comitato Investimenti e Rischi di Helvetia Compagnia Svizzera d'Assicurazioni SA, San Gallo
- Chairman of the CEO-Circle, UNICO Banking Forum
- Membro della Direzione della Schweizerische Management Gesellschaft, Zurigo
- Presidente del CdA di Notenstein La Roche Banca Privata SA, San Gallo
- Membro del CdA di ARIZON Sourcing SA, San Gallo
- Membro della Direzione dell'associazione Verein Betula, Romanshorn

**Corporate governance**

- Membro del CdA di Ergis AG, Wald (AR)
- Docente incaricato all'Università di Zurigo
- Membro del Consiglio di fondazione della Ostschweizerische Stiftung für klinische Krebsforschung (OSKK), San Gallo



## Michael Auer

Responsabile dipartimento Clientela privata & investimenti e  
Vicepresidente della Direzione

### **Nato nel**

1964

### **Nazionalità**

Svizzera

### **Domicilio**

Speicher AR

### **In carica nella Direzione**

dal

2008

### **Esperienze professionali**

Raiffeisen Svizzera (dal 2001)

– Responsabile dipartimento Clientela privata & investimenti/Membro della Direzione (dal 2015)

– Responsabile dipartimento Assistenza alle Banche/Membro della Direzione (2008–2015)

– Responsabile settore Human Resources Management (2001–2008)

Human Leverage AG e hrGate AG (1999–2001)

– Amministratore

Società di Banca Svizzera (1990–1999; dal 1997: UBS SA)

– Responsabile Personale settore di attività Clientela aziendale

– Responsabile settore di attività Logistica

– Responsabile del centro di formazione regionale di San Gallo

### **Formazione**

– HWV San Gallo (1987–1990)

– Executive MBA, Università di San Gallo (1999)

### **Mandati principali**

– Membro del Comitato di gestione Retail Banking

– Membro del Consiglio di fondazione della Stiftung Schweizer Museumspass

– Chairman of the Executive Board, UNICO Banking Forum

– Membro del CdA di Aduno Holding SA

– Membro del CdA di TWINT SA

– Membro del CdA di Sântis Schwebbahn AG

– Presidente del CdA della Raiffeisen Cassa pensioni e della Raiffeisen Fondazione del datore di lavoro

– Membro del CdA di Notenstein La Roche Banca Privata SA

– Membro della piattaforma Coordinazione delle banche domestiche

– Presidente del CdA di Raiffeisen Immo SA



## Paulo Brügger

Responsabile dipartimento Banca centrale

**Nato nel**  
1966

**Nazionalità**  
Svizzera

**Domicilio**  
Zumikon ZH

**In carica nella Direzione  
dal**  
2007

### Esperienze professionali

*Raiffeisen Svizzera (dal 2003)*

- Responsabile dipartimento Banca centrale/Membro della Direzione (dal 2005)
- Responsabile servizio Negoziazione (2003–2005)

*UBS SA (1995–2003)*

- Global Head Product Management Treasury Products (2001–2003)
- Regional Head Foreign Exchange Trading (1998–2001)
- Global Risk Management Group Proprietary Trading (1995–1998)

*Julius Bär (1993–1995)*

- Treasury Products Proprietary Trading/Currency Fund Management

*Unione di banche svizzere (1988–1993)*

- Viceresponsabile servizio Negoziazione di interessi e a termine

### Formazione

- Dipl. in economia aziendale, KSZ (Economy-School Zurigo) (1995)
- Apprendistato bancario (1985)

### Mandati principali

- Membro del CdA di responsAbility Participations AG, Zurigo
- Membro del Comitato d'investimento della Raiffeisen Cassa pensioni
- Membro del CdA di Leonteq Securities AG, Zurigo



## Gabriele Burn

Responsabile dipartimento Succursali & Regioni

**Nata nel**  
1966

**Nazionalità**  
Svizzera

**Domicilio**  
Krattigen BE

**In carica nella Direzione dal**  
2008

### Esperienze professionali

Raiffeisen Svizzera (dal 2008)

- Responsabile dipartimento Succursali & Regioni/Membro della Direzione (dal 2015)
- Responsabile dipartimento Marketing & Comunicazione/Membro della Direzione (2011–2015)
- Responsabile dipartimento Succursali/Membro della Direzione (2008–2011)

Banca Raiffeisen Thunersee-Süd (1997–2008)

- Presidente della Direzione

Berner Kantonalbank (1992–1997)

- Responsabile team Commercio PMI e grandi clienti aziendali, diverse funzioni dirigenziali e specialistiche

Bank EvK, EvK-Leasing (1989–1992)

- Collaboratrice crediti, Collaboratrice servizio esterno, Responsabile contabilità

Berner Kantonalbank (1986–1989)

- Collaboratrice crediti, Assistente di Direzione

### Formazione

- CAS Digital Leadership, HWZ Scuola universitaria professionale dell'economia di Zurigo (2017)
- MAS in Bank Management, IFZ Zugo (2010)
- Postdiploma SUP in Bank Management, Executive Master of Banking, IFZ Zugo (2005)
- Dipl. fed. di esperto in economia bancaria (1996)
- Apprendistato bancario (1986)

### Mandati principali

- Presidente della Fondazione svizzera per il clima
- Membro della Direzione dell'associazione Green Building
- Membro della Direzione della Zürcher Bankenverband
- Vicepresidente dell'Associazione delle banche della città di San Gallo
- Membro del consiglio di fondazione della Ella & J. Paul Schnorf Stiftung
- Consigliera tecnica della Scuola Universitaria Professionale di Lucerna, Economia, Istituto di servizi finanziari, Zugo IFZ
- Membro del Consiglio di amministrazione della Società svizzera di credito alberghiero (SCA)
- Membro del Consiglio dell'Aiuto Svizzero alla Montagna



## Urs P. Gauch

Responsabile dipartimento Clientela aziendale

**Nato nel**  
1960

**Nazionalità**  
Svizzera

**Domicilio**  
Pfäffikon SZ

**In carica nella Direzione  
dal**  
2015

### Esperienze professionali

Raiffeisen Svizzera (dal 2015)

- Responsabile dipartimento Clientela aziendale/Membro della Direzione Credit Suisse Group, Managing Director (1985–2015)
- Responsabile settore PMI Svizzera (2013–2015)
- Responsabile International Corporate & Institutional Clients (2011–2012)
- Responsabile Special Business & Corporate Products (2008–2010)
- Responsabile Clientela aziendale Svizzera – Grandi clienti (2004–2007)
- Responsabile Corporate Center – Corporate & Retail Banking (2002–2003)
- Responsabile Management Support Corporate Clients (2000–2001)
- Responsabile Credit Recovery Regione Altipiano/Ticino (1998–1999)
- Responsabile settore Credit Recovery Department (1993–1997)
- Responsabile Controlling/Key Account Manager Corp. Clients, New York (1988–1993)
- Project manager Controlling, SVB, Berna (1985–1988)

### Formazione

- IMD Program for Senior Executives, Losanna (2013)
- AMP Advanced Management Program, Harvard Business School, Boston (2003)
- Swiss Banking School, Zurigo (1997)
- Laurea in economia aziendale, HWV, Berna (1985)

### Mandati principali

- Membro del CdA di FL Metalltechnik AG, Grünen-Sumiswald
- Presidente del CdA di Raiffeisen Centro Imprenditoriale SA
- Presidente del CdA di Business Broker AG, Zurigo
- Presidente del CdA di Business Broker Investment AG, Zurigo
- Membro del CdA di Investnet AG
- Membro del CdA di Investnet Holding AG
- Membro del CdA di PMI Capitale SA
- Membro del CdA di Vorsorge Partner AG
- Membro della Direzione di Epi-Suisse



## Rolf Olmesdahl

Responsabile dipartimento IT (CIO)

**Nato nel**  
1963

**Nazionalità**  
Svizzera

**Domicilio**  
Cham ZG

**In carica nella Direzione dal**  
2015

### Esperienze professionali

Raiffeisen Svizzera (dal 2015)

- Responsabile dipartimento IT/Membro della Direzione Zurich Insurance Group, membro del Group Leadership Team (2011–2015)
- Global Head of Application Development & Maintenance (2014–2015)
- Chief Information Officer General Insurance (2011–2014)

UBS (1979–2009)

- Chief Information Officer Wealth Management, Retail and Commercial Banking/Membro del Group Managing Board (2005–2009)
- Apprendistato bancario, trainee IT, direzione di vari progetti a livello globale e funzioni dirigenziali (1979–2005)

### Formazione

- Executive MBA IMD Losanna (1999–2000)
- Swiss Banking School/Swiss Finance Institute (1995–1997)
- Laurea in economia aziendale KSZ (1989–1991)
- Dipl. fed. in Organizzazione (1989)
- Organizzazione ufficio con attestato fed. (1987)
- Apprendistato bancario (1972–1982)

### Mandati principali

- Presidente del CdA di ARIZON Sourcing SA, San Gallo
- Membro del Consiglio di ricerca dell'Istituto per informatica economica HSG, Università di San Gallo



## Dr. Christian Poerschke

Responsabile dipartimento Services

**Nato nel**  
1974

**Nazionalità**  
Svizzera/Germania

**Domicilio**  
Speicher AR

**In carica nella Direzione dal**  
2015

### Esperienze professionali

Raiffeisen Svizzera (dal 2005)

- Responsabile dipartimento Services/Membro della Direzione (dal 2015)
- Responsabile settore Sviluppo aziendale & Controlling (2007–2015)
- Responsabile Corporate Controlling (2005–2007)

EFTEC, EMS-TOGO (2002–2005)

- Business Development & Controlling
- Roland Berger Strategy Consultants (2000–2002)
- Consultant

### Formazione

- Dottorato Philipps-Universität Marburg (2007)
- Laurea in economia aziendale presso l'Università di Münster (1996–2000)

### Mandati principali

- Membro del Consiglio di fondazione dello Swiss Finance Institute



## Marcel Zoller

Responsabile dipartimento Finanze (CFO)

**Nato nel**  
1957

**Nazionalità**  
Svizzera

**Domicilio**  
Goldach SG

**In carica nella Direzione dal**  
2008

### Esperienze professionali

Raiffeisen Svizzera (dal 2008)

- Responsabile dipartimento Finanze/Membro della Direzione St.Galler Kantonalbank (1981–2007)
- Responsabile settore Service Center, Vice CEO (2001–2007)
- Responsabile settore di mercato Clientela privata e commerciale (1996–2000)
- Viceresponsabile progetto strategico BC fit (1994–1996)
- Responsabile di succursale (1989–1994)
- Viceresponsabile di succursale (1981–1989)
- Società di Banca Svizzera (1980–1981)
- Collaboratore negoziazione di metalli preziosi e banconote St.Galler Kantonalbank (1976–1980)
- Collaboratore

### Formazione

- Stanford Executive Program, USA (2001)
- Corso di management SKU, Svizzera, corsi di gestione aziendale (1997)
- Executive Program, Swiss Finance Institute (1990)
- Dipl. fed. di esperto in economia bancaria (1985)
- Apprendistato bancario (1976)

### Mandati principali

- Presidente del CdA di Jagd & Natur Medien AG
- Membro della Direzione, della Commissione finanziaria e di controllo e della Commissione per la strategia della fondazione Stiftung Valida, San Gallo
- Membro del CdA di QIQ Qcentris SA
- Membro del CdA di Investnet Holding AG
- Membro del CdA di Investnet AG
- Membro del CdA di PMI Capitale SA

## Contratti di gestione

All'interno di Raiffeisen non esistono contratti di gestione con terzi.

## Remunerazioni e prestiti

I dati relativi alle remunerazioni dei membri del Consiglio di amministrazione e della Direzione nonché ai prestiti agli stessi si trovano nel capitolo «Rapporto sulle remunerazioni».

## Revisione interna

La Revisione interna è responsabile dell'attività di revisione nel Gruppo Raiffeisen e assiste il Consiglio di amministrazione e le sue Commissioni nello svolgimento delle rispettive funzioni, attraverso una valutazione oggettiva e indipendente dell'efficacia dei processi di controllo e di gestione dei rischi. Verifica l'osservanza delle prescrizioni legali, statutarie e regolamentari nonché le modalità di funzionamento dell'organizzazione operativa, dell'informazione, della contabilità e dell'informatica. La Revisione interna possiede inoltre un diritto illimitato di verifica, informazione e accesso all'interno del Gruppo Raiffeisen. Dal 2015 il Dr. Daniel Dal Santo riveste la carica di responsabile della Revisione interna e, sul piano specialistico, dipende direttamente dalla Commissione di controllo e di gestione dei rischi del Consiglio di amministrazione e partecipa a riunioni del Consiglio stesso e della Commissione di controllo e di gestione dei rischi (7 riunioni del Consiglio di amministrazione e 5 riunioni della Commissione di controllo e di gestione dei rischi nel 2017). La Revisione interna organizza la propria attività in conformità con le direttive dell'Associazione svizzera di revisione interna (ASRI).

## Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni e in materia di vigilanza

### **Banche Raiffeisen**

L'Assemblea generale della Banca Raiffeisen nomina l'Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni di volta in volta per tre anni. Da giugno 2005 PricewaterhouseCoopers SA è la società di audit per le singole Banche Raiffeisen ai sensi del Codice delle obbligazioni e in materia di vigilanza. Nello svolgimento, presso le Banche Raiffeisen, delle verifiche imposte dalla Legge sulle banche e richieste dalla FINMA, viene coadiuvata dalla Revisione interna del Gruppo Raiffeisen.

### **Raiffeisen Svizzera e società del Gruppo**

Dall'esercizio 2007 PricewaterhouseCoopers SA espleta, per l'intero Gruppo Raiffeisen, la funzione di Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni e in materia di vigilanza. Ne fanno parte, oltre alle Banche Raiffeisen, anche le società del Gruppo come da allegato 7. L'Ufficio di revisione viene nominato dai delegati di volta in volta per un periodo di tre anni. PricewaterhouseCoopers SA è stata nominata quale Ufficio di revisione ai sensi del Codice delle obbligazioni in occasione dell'Assemblea dei delegati del 2015 per un mandato di tre anni (2015-2017). I diritti e gli obblighi vengono stabiliti dalle norme del Codice delle obbligazioni.

### **Gruppo Raiffeisen**

PricewaterhouseCoopers SA di San Gallo è incaricata anche della revisione del conto annuale consolidato. Dall'esercizio 2012, Beat Rüttsche esercita la funzione di Revisore capo per Raiffeisen Svizzera società cooperativa e per il conto annuale consolidato del Gruppo Raiffeisen. Il Revisore capo può esercitare il mandato per sette anni.

### **Onorari per la revisione**

Gli onorari delle società di audit per i servizi nell'ambito della revisione ordinaria dei singoli conti annuali, del conto consolidato e delle verifiche ai sensi della Legge sulle banche ammontano a CHF 13 milioni e a CHF 0.5 milioni per consulenza fiscale e altri servizi di consulenza.

**Strumenti di informazione della società di audit in materia di vigilanza**

La valutazione del rischio e la conseguente pianificazione delle verifiche nonché i rapporti dell'Ufficio di revisione vengono esaminati dalla Commissione di controllo e di gestione dei rischi e discussi con il revisore responsabile. Nel 2017 il Revisore capo per l'esame dei rapporti della società di audit era presente a tutte le cinque riunioni della Commissione di controllo e di gestione dei rischi. Quest'ultima esamina inoltre ogni anno la valutazione del rischio e la conseguente pianificazione delle verifiche dell'Ufficio di revisione e della Revisione interna e ne discute in presenza del Revisore capo e del Responsabile della Revisione interna.

**Strumenti di vigilanza e di controllo nei confronti della revisione esterna**

La società di audit PricewaterhouseCoopers SA soddisfa le condizioni della Legge sulle banche ed è autorizzata dalla FINMA alla revisione degli istituti bancari. La Commissione di controllo e di gestione dei rischi valuta ogni anno la prestazione, la remunerazione e l'indipendenza della società di audit esterna, assicurandone la collaborazione con la Revisione interna. A seguito del resoconto e delle riunioni congiunte con il Revisore capo, la Commissione di controllo e di gestione dei rischi valuta la prestazione e la remunerazione dell'Ufficio di revisione, verificandone l'indipendenza. In tal senso controlla in particolare la compatibilità dell'attività di revisione con eventuali mandati di consulenza.

# Politica di informazione

La filosofia aziendale del Gruppo Raiffeisen prevede una politica di informazione aperta, attiva e trasparente. La comunicazione nei confronti dei diversi gruppi di interesse – soci, clienti, collaboratori e opinione pubblica – soddisfa ampiamente i requisiti legali e segue i principi di verità, continuità e corrispondenza fra parole e fatti. Le più importanti fonti d'informazione sono il sito web, il rapporto di gestione, il rapporto semestrale, i comunicati e le conferenze stampa del Gruppo Raiffeisen. I cambiamenti e gli sviluppi attuali e gli avvenimenti straordinari vengono divulgati in modo mirato e tempestivo attraverso diversi canali di comunicazione. Le pubblicazioni e i comunicati stampa sono disponibili in Internet. Inoltre, le Banche Raiffeisen informano i propri soci personalmente, in forma diretta e dettagliata, in occasione dell'Assemblea generale annuale.

# Corporate governance

## Rapporto sulle remunerazioni

# Rapporto sulle remunerazioni Gruppo Raiffeisen

Un modello di remunerazione competitivo riveste un ruolo centrale per Raiffeisen nel posizionarsi come datore di lavoro attrattivo. Il sistema di remunerazione è strutturato in maniera tale da attirare personale qualificato sul mercato del lavoro e da trattenerlo. Prestazioni eccellenti e straordinarie vengono riconosciute e retribuite di conseguenza.

Il sistema di remunerazione di Raiffeisen si orienta a requisiti derivanti da leggi, regolamenti e prescrizioni, quali ad esempio le prescrizioni dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA).

Nell'esercizio in rassegna il Gruppo Raiffeisen (Raiffeisen Svizzera incluse le Banche Raiffeisen e le società completamente consolidate) ha corrisposto remunerazioni complessive pari a CHF 1'096'762'318. La quota delle remunerazioni variabili (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammontava a CHF 120'804'675. Le remunerazioni sono state interamente corrisposte in contanti e le remunerazioni variabili in forma non differita.

in CHF	2017	Esercizio precedente
Totale delle remunerazioni complessive del Gruppo Raiffeisen	1'096'762'318	1'081'713'355
di cui totale del pool complessivo delle remunerazioni variabili del Gruppo Raiffeisen	120'804'675	123'068'099

# Rapporto sulle remunerazioni Raiffeisen Svizzera

## Caratteristiche strutturali del sistema di remunerazione

Raiffeisen Svizzera dispone di un sistema di remunerazione indipendente. Il sistema di remunerazione stabilisce nei dettagli la remunerazione dei membri del Consiglio di amministrazione, della Direzione e della Direzione allargata, nonché i principi della remunerazione complessiva di tutti i collaboratori. Raiffeisen Svizzera fornisce inoltre raccomandazioni per le Banche Raiffeisen.

Per tutti i gruppi di soggetti che si assumono rischi sono definite remunerazioni massime limitate verso l'alto («cap»). La quota delle remunerazioni variabili è limitata e l'intera remunerazione viene corrisposta in contanti in forma non differita. Raiffeisen ritiene la definizione di «cap» più consona all'obiettivo rispetto al differimento di quote delle remunerazioni variabili. In quanto società cooperativa, Raiffeisen ha un basso profilo di rischio e punta a situazioni reddituali stabili nonché a un risultato sostenibile, cosa che ha un effetto determinante sul sistema di remunerazione. La politica di remunerazione persegue la costanza.

Raiffeisen attribuisce inoltre molta importanza alla responsabilità sociale e si attiene al principio «stesso salario a uguale lavoro». Il risultato della seconda verifica sulla parità dei salari, che Raiffeisen Svizzera ha fatto condurre dallo stesso partner indipendente scelto nel 2014, mostra di nuovo chiaramente che presso Raiffeisen la parità salariale viene rispettata e che la differenza di salario è nettamente inferiore al valore di tolleranza accettato dall'Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo.

### **Trattamento separato di coloro che si assumono rischi**

Oltre agli otto membri della Direzione, al responsabile della Revisione interna e ai quattro membri della Direzione allargata, di Raiffeisen Svizzera il Consiglio di amministrazione ha definito un ulteriore gruppo di soggetti che si assumono rischi: i collaboratori della Banca centrale con accesso al mercato e possibilità di negoziazione. Nonostante le moderatissime attività di negoziazione e lo sviluppato sistema dei limiti, il cui rispetto è oggetto di costante verifica da parte di funzioni di controllo indipendenti, è opportuno che la remunerazione variabile dei soggetti che si assumono rischi venga trattata separatamente. Annualmente, prima dell'inizio del processo di remunerazione, i soggetti della Banca centrale che si assumono rischi vengono rinominati e in seguito segnalati dal responsabile del dipartimento Banca centrale al responsabile del settore Human Resources Management e autorizzati dalla Direzione di Raiffeisen Svizzera al momento della richiesta per la determinazione del pool complessivo delle remunerazioni variabili. Nel 2017 questo gruppo comprendeva (esclusi i membri della Direzione) 56 persone.

### **Governance della politica di remunerazione**

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera è responsabile dei seguenti punti:

- Definisce la politica di remunerazione mediante l'emanazione di un regolamento per Raiffeisen Svizzera e di raccomandazioni per le Banche Raiffeisen.
- Approva il rapporto sulle remunerazioni che il Comitato di nomina e remunerazione gli sottopone annualmente.

- Verifica la propria politica di remunerazione a intervalli regolari o in presenza di indizi che depongono a favore della necessità di una verifica o di una rielaborazione.
- Sottopone annualmente alla verifica della Revisione esterna o interna elementi selezionati della propria politica di remunerazione.
- Stabilisce annualmente l'entità del pool complessivo delle remunerazioni variabili.
- Definisce la componente fissa e quella variabile della remunerazione, inclusi i contributi alla previdenza professionale, per i membri della Direzione, della Direzione allargata e per il responsabile della Revisione interna.

Il Comitato di nomina e remunerazione è responsabile dell'applicazione del regolamento emanato dal Consiglio di amministrazione. Esso tratta i temi riguardanti la remunerazione in occasione di quattro riunioni all'anno. Il capitolo «Organi di Raiffeisen Svizzera» fornisce informazioni sulla composizione e sui compiti principali del Comitato di nomina e remunerazione.

## Composizione della remunerazione

La remunerazione di tutti i collaboratori (compresa quella dei membri della Direzione, della Direzione allargata e del responsabile della Revisione interna) si compone come segue:

- Remunerazione fissa conforme al mercato: la componente fissa viene concordata individualmente. È stabilita in base a una funzione ben definita nonché alle capacità e conoscenze del collaboratore. Deve inoltre essere competitiva sul mercato del lavoro. L'intera remunerazione fissa viene corrisposta in contanti.
- Moderata remunerazione variabile: la componente variabile si basa sul successo a lungo termine del Gruppo e sulla valutazione delle prestazioni del singolo collaboratore. Può essere corrisposta a tutte le funzioni, comprese quelle di controllo. Il Consiglio di amministrazione non riceve alcuna remunerazione variabile. L'intera remunerazione variabile viene corrisposta in contanti in forma non differita.
- Vantaggi salariali: i vantaggi salariali vengono corrisposti nell'ambito dei regolamenti e delle direttive vigenti, nella misura conforme al settore.

### **Determinazione della remunerazione fissa del Consiglio di amministrazione e della Direzione (compresa la Direzione allargata)**

I membri del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera sono remunerati in base al grado di responsabilità e al tempo dedicato alla società. Chi è anche membro o responsabile di una commissione o presidente del Consiglio di amministrazione ha diritto a un compenso aggiuntivo.

La remunerazione fissa spettante ai membri della Direzione, della Direzione allargata e al responsabile della Revisione interna è concordata in base al mercato del lavoro, alle esigenze del dipartimento di competenza, alla responsabilità direttiva e all'anzianità di servizio. La remunerazione fissa (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammonta al massimo a CHF 1'200'000.

### **Determinazione del pool complessivo delle remunerazioni variabili**

La determinazione del pool complessivo delle remunerazioni variabili si basa in parti uguali sull'andamento a lungo termine dei seguenti criteri:

- sviluppo relativo degli utili rispetto al mercato,
- sviluppo dei fondi propri,
- sviluppo delle iniziative e dei progetti strategici,
- sviluppo del fabbisogno di capitale economico rispetto ai fondi propri di base.

### **Ruolo delle funzioni di controllo sulla remunerazione variabile**

Sulla base dei rapporti sui rischi e di compliance del 2017, i responsabili dei settori Gestione dei rischi del Gruppo e di Legal & Compliance osservano e valutano la situazione di rischio e la performance della compliance. Questa stima, che comprende esplicitamente le classi di rischio di credito, di mercato, di liquidità e di rischi operativi, viene considerata nella determinazione del pool complessivo delle remunerazioni variabili. Le misure di rischio applicate comprendono value at risk, unità di sfruttamento dei limiti ma anche sospesi di revisione (sviluppo e grado di realizzazione). Tutte le misure di rischio incluse vengono integrate con una stima qualitativa delle funzioni di controllo competenti. In questo modo nel processo di remunerazione confluisce la valutazione di tutte le classi di rischio rilevanti. Con l'approvazione del rapporto sui rischi e di compliance, il Consiglio di amministrazione viene informato in modo completo e regolare sull'andamento del rischio in base al profilo di rischio di Raiffeisen.

### **Assegnazione delle remunerazioni variabili alla Direzione (compresi la Direzione allargata e il responsabile della Revisione interna) e ai soggetti che si assumono rischi**

Il Consiglio di amministrazione non riceve alcuna remunerazione variabile. Esso stabilisce i criteri per l'assegnazione della remunerazione variabile ai membri della Direzione, della Direzione allargata e al responsabile della Revisione interna. Essa (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) può essere pari al massimo a due terzi della remunerazione fissa. L'assegnazione individuale si fonda sui seguenti criteri:

- il raggiungimento degli obiettivi personali,
- l'andamento degli utili del Gruppo Raiffeisen rispetto al mercato,
- l'evoluzione di iniziative e progetti strategici,
- l'andamento dei rischi assunti.

L'assegnazione della remunerazione variabile ai soggetti che si assumono rischi viene stabilita singolarmente dalla Direzione. La base è costituita dalla performance raggiunta dalla Banca centrale, in considerazione dei rischi assunti. L'assegnazione della remunerazione variabile agli altri collaboratori è stabilita dalla Direzione o dai superiori indicati nel Regolamento delle competenze. Per l'assegnazione individuale contano soprattutto la funzione e la valutazione delle prestazioni da parte del superiore. In tal modo il singolo non è incentivato a esporsi a rischi eccessivi onde ottenere buoni risultati a breve termine.

La struttura di remunerazione è composta in modo tale che le remunerazioni variabili delle funzioni di controllo non dipendano in alcun modo dai rischi da esse controllati. Esse, per quanto riguarda il loro importo, sono da considerarsi in larga misura (secondo il diritto civile) come gratifiche.

## Remunerazioni 2017

### **Totale della remunerazione complessiva**

Nell'esercizio in rassegna Raiffeisen Svizzera ha versato remunerazioni complessive (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) per un importo di CHF 296'323'079. Le remunerazioni dovute per l'esercizio in rassegna (componente fissa e variabile) sono registrate integralmente nei costi per il personale. Non vi sono registrazioni contabili con effetto sul conto economico relative a remunerazioni per esercizi precedenti. Nell'esercizio in rassegna il Consiglio di amministrazione ha approvato per Raiffeisen Svizzera un pool complessivo per le remunerazioni variabili (esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) pari a CHF 51'309'606. Tale somma è stata interamente corrisposta in contanti in forma non differita. Presso Raiffeisen Svizzera hanno percepito remunerazioni variabili del pool complessivo 2'027 persone (esercizio precedente: 2'011 persone).

### Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di amministrazione verifica il regolamento in materia di remunerazione a intervalli regolari. Negli ultimi quattro anni, le basi di remunerazione ai membri del Consiglio di amministrazione sono rimaste immutate. Nell'esercizio 2016 sono state corrisposte remunerazioni per un importo di CHF 1'678'400.

Il fatto che Raiffeisen sia considerata Banca rilevante per il sistema nonché contenuti sempre più complessi hanno richiesto nell'esercizio in rassegna un confronto approfondito da parte dei membri del Consiglio di amministrazione con tematiche del mercato e di carattere normativo. Di conseguenza è stato registrato un sostanziale incremento del numero di riunioni con la partecipazione dei membri del Consiglio di amministrazione. L'elezione di Laurence de la Serna e del Prof. Dr. Pascal Gantenbein quali nuovi membri del Consiglio di amministrazione è avvenuta l'anno scorso nell'ottica della pianificazione delle successioni dei prossimi anni. In questo contesto, le basi delle remunerazioni ai membri del Consiglio di amministrazione sono state sottoposte a verifica e adeguate per i prossimi anni con validità a partire dal 2017.

I membri del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera in carica nel 2017, hanno ricevuto per l'esercizio in rassegna una remunerazione complessiva di CHF 2'408'412. La remunerazione comprende tutte le indennità e gettoni di presenza. Al Presidente del Consiglio di amministrazione, Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, spetta la remunerazione complessiva singola più elevata, pari a CHF 548'300. Le prestazioni sociali complessive per i membri del Consiglio di amministrazione sono inoltre pari a CHF 481'147.

### Membri della Direzione (compresi i membri della Direzione allargata e il responsabile della Revisione interna)

Le remunerazioni complessive corrisposte ai membri della Direzione, della Direzione allargata e al responsabile della Revisione interna di Raiffeisen Svizzera nell'esercizio in rassegna (esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale) ammontano a CHF 11'028'631, di cui CHF 1'813'187 relativi al Dr. Patrik Gisel, Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera, che rappresentano la somma massima percepita da un membro della Direzione. Inoltre, i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale ammontano a CHF 5'595'460, di cui CHF 601'796 relativi al Dr. Patrik Gisel. Le remunerazioni fisse comprendono i compensi ai membri della Direzione per la loro attività svolta in seno ai Consigli di amministrazione.

I crediti agli Organi per i membri della Direzione e i membri della Direzione allargata sono riportati nell'allegato 17 del rapporto di gestione. Il Comitato di nomina e remunerazione funge da istanza competente per l'autorizzazione dei crediti ai membri della Direzione. Questi ultimi beneficiano delle usuali condizioni preferenziali concesse anche agli altri collaboratori. Nell'esercizio in rassegna non sono state corrisposte indennità né di insediamento né di uscita.

in CHF	Remunerazione complessiva	Quota delle remunerazioni fisse	Quota delle remunerazioni variabili
Totale delle remunerazioni di Raiffeisen Svizzera*	296'323'079	245'013'473	51'309'606
Addebiti e accrediti con effetto sul conto economico nell'esercizio in rassegna relativi a remunerazioni per esercizi precedenti	0	0	0
Totale delle remunerazioni ai membri della Direzione e ai membri della Direzione allargata*	13'041'899	8'456'966	4'584'933
(esclusi i contributi del lavoratore e del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale)	(11'028'631)	(6'998'865)	(4'029'767)
Totale delle remunerazioni agli altri soggetti che si assumono rischi (esclusi i membri della Direzione e della Direzione allargata)*	14'321'844	8'281'844	6'040'000

\* Esclusi i contributi del datore di lavoro alle assicurazioni sociali e di previdenza del personale

# Rapporto sulle remunerazioni Banche Raiffeisen

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera raccomanda alle Banche Raiffeisen di orientare il loro sistema di remunerazione locale alle raccomandazioni di Raiffeisen Svizzera.

Raiffeisen Svizzera fornisce consulenza alle Banche Raiffeisen e le assiste nell'elaborazione e nell'applicazione del sistema di remunerazione locale, nel rispetto della loro autonomia. Le caratteristiche fondamentali delle raccomandazioni sono le seguenti:

- La remunerazione di tutti i collaboratori delle Banche Raiffeisen può essere formata da una componente fissa e da una variabile. I membri del Consiglio di amministrazione sono esclusi dalle remunerazioni variabili.
- Analogamente al modello di Raiffeisen Svizzera, la remunerazione fissa viene stabilita in base a una funzione ben definita, nonché alle capacità e conoscenze del collaboratore.
- In base al profilo di rischio e al modello aziendale equilibrato delle Banche Raiffeisen viene corrisposta l'intera remunerazione (componente fissa e variabile) in contanti in forma non differita.
- Le remunerazioni variabili superiori a CHF 3'000 sono assicurate nella Raiffeisen Cassa pensioni.
- Il Consiglio di amministrazione - perlopiù persone appartenenti al sistema di milizia e radicate nel tessuto locale - stabilisce la somma complessiva delle remunerazioni variabili, nonché l'assegnazione individuale della remunerazione variabile ai membri e al presidente della Direzione.
- Il meccanismo di assegnazione raccomandato non induce a esporsi a rischi eccessivi, in quanto non comporta una remunerazione variabile sensibilmente maggiore.

In questo processo, Raiffeisen Svizzera svolge una funzione di monitoraggio, verificando regolarmente l'elaborazione e l'applicazione dei sistemi di remunerazione locali e gestendo le relative deroghe all'interno di un processo definito con le Banche Raiffeisen.

# Rapporto sulle remunerazioni altre società del Gruppo

Le società del Gruppo dispongono di propri sistemi di remunerazione basati sulle loro esigenze.

# Previsioni

Dal 1° gennaio 2018, con una nuova struttura dipartimentale e dirigenziale, Raiffeisen Svizzera consolida il proprio orientamento alla clientela. Ciò determina cambiamenti a livello di personale nella Direzione nonché modifiche di alcune strutture dipartimentali.

La gestione dei rischi viene ora raggruppata nel nuovo dipartimento «Rischio & Compliance». Il Chief Risk Officer (CRO) è responsabile della gestione dei rischi a livello di Gruppo nonché del suo rispetto e siede nella Direzione.

A seguito del nuovo orientamento dei dipartimenti, le funzioni di governance sono direttamente rappresentate nella Direzione di Raiffeisen Svizzera. La Direzione allargata viene quindi soppressa a partire dal 1° gennaio 2018.

# Corporate governance

## Modifiche sostanziali

## Modifiche sostanziali tra data di chiusura del bilancio e chiusura redazionale (9 Marzo 2018)

### **Nuova struttura dipartimentale e dirigenziale al 1° gennaio 2018**

Con una nuova struttura dipartimentale e dirigenziale, Raiffeisen Svizzera ha consolidato il proprio orientamento alla clientela. Al riguardo vi sono stati dei cambiamenti a livello di personale nella Direzione, lo smantellamento della Direzione allargata e modifiche in alcune strutture dipartimentali.

Il pluriennale responsabile del dipartimento Finanze (CFO) Marcel Zoller andrà in pensione al 30 aprile 2018. Il Dr. Christian Poerschke ha già assunto la sua successione, e dal 1° gennaio 2018 è alla guida del dipartimento «Finanze & Personale».

La gestione dei rischi viene accorpata nel nuovo dipartimento «Rischio & Compliance», in linea con i requisiti di una moderna corporate governance. In tal modo si garantisce una gestione dei rischi adeguata ed efficace tenendo conto dei requisiti normativi. Il nuovo dipartimento «Rischio & Compliance» è diretto dal Dr. Beat Hodel, finora responsabile del settore Gestione dei rischi del Gruppo. In qualità di Chief Risk Officer (CRO) egli siede nella Direzione ed è responsabile della gestione dei rischi a livello di Gruppo nonché del suo rispetto.

Rolf Olmesdahl assume la funzione di Chief Operating Officer (COO).

### **Smantellamento coordinamento gestione del Gruppo al 1° gennaio 2018**

Nell'ambito dell'adeguamento del ritmo di gestione, la Direzione di Raiffeisen Svizzera ha deciso di dare un nuovo orientamento alla gestione trasversale delle società affiliate. Al riguardo si pone in particolare l'accento su questioni strategiche. A tale scopo ora, ogni anno, avrà luogo un workshop dedicato alla strategia di Raiffeisen Svizzera e delle sue società affiliate. Il comitato «Coordinamento gestione del Gruppo» di carattere più che altro operativo viene sciolto.

### **Riorganizzazione dei rapporti di partecipazione presso Investnet da parte di Raiffeisen (26 febbraio 2018)**

Raiffeisen Svizzera, insieme agli azionisti di minoranza di Investnet Holding AG, ha deciso di riorganizzare i rapporti di partecipazione nel gruppo di private equity.

### **Procedimento penale a carico del Dr. Pierin Vincenz (27 febbraio 2018)**

Il 27 febbraio 2018 il pubblico ministero Zurigo III ha informato Raiffeisen Svizzera di aver aperto un procedimento penale a carico dell'ex Presidente della Direzione di Raiffeisen Svizzera, Dr. Pierin Vincenz. L'accusa è di amministrazione infedele nell'ambito di Aduno e Investnet. Raiffeisen Svizzera ha aderito al procedimento citato sopra in qualità di accusatore privato, sporgendo inoltre querela nei confronti del Dr. Pierin Vincenz e di altre persone eventualmente coinvolte. Queste procedure non hanno tuttavia alcun influsso sulla presente chiusura annuale.

Al momento attuale non è ancora possibile valutare in modo definitivo, se e in che misura tali eventi possano influire sulla prevista riorganizzazione riguardante Investnet, descritta in precedenza.

**Comunicazione di cambiamenti in seno al Consiglio di amministrazione da parte di Raiffeisen Svizzera (8 marzo 2018)**

Cambiamento al vertice del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera: il Presidente del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera in carica, il Prof. Dr. Johannes Rüeegg-Stürm, ha deciso di rassegnare le proprie dimissioni con effetto immediato. Il Prof. Dr. Pascal Gantenbein assumerà la guida del Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera ad interim.